

REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA – ISSN 0718-5693 – EDICIÓN Nº 29 – AGOSTO 2017  
(MAYO – AGOSTO 2017) – UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE, FACULTAD TECNOLÓGICA

## TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### **Propuesta de Instrumento para Validar a Nivel Teórico un Proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa de Telecomunicaciones**

Proposal of an Instrument to Validate at a Theoretical Level a Knowledge Management Project in a Telecommunication company

**Edición Nº 29 – Agosto de 2017**

Artículo Recibido: Mayo 01 de 2017

Aprobado: Junio 30 de 2017

#### **AUTORA**

Ximena Mora Carrasco  
Magíster en Gestión de la Innovación y Emprendimiento Tecnológico  
Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica  
Empresa Telefónica Chile  
Santiago, Chile.  
Correo electrónico: [ximena.morac@telefonica.com](mailto:ximena.morac@telefonica.com)

#### **Resumen**

Actualmente se considera que la Gestión del Conocimiento (GC) es la práctica clave con la que cuentan las grandes empresas para innovar y ofrecer productos y servicios que tengan una recepción positiva entre los clientes y así mejorar sus ingresos. A continuación, se presentará a la comunidad académica y profesional el diseño de una propuesta de instrumento que puede servir como guía para validar a nivel teórico proyectos de gestión del conocimiento, tomando como referencia una empresa multinacional en el rubro de las Telecomunicaciones. Este instrumento fue desarrollado en un formato de cuestionario y contó con preguntas cerradas y se aplicó tanto en la modalidad de autoaplicación como de entrevista a informantes claves en base al mismo instrumento. Señalar, finalmente, que este trabajo formó parte formó parte de la Tesis

para obtener el grado académico de Magister en Innovación y Emprendimiento Tecnológico - MAGIET.

**Palabras Claves:** Gestión del Conocimiento; Instrumento de Validación, Transferencia de Conocimiento

### **Abstract**

Knowledge Management (KM) is currently considered the key practice for large companies to innovate and offer products and services that have a positive reception among customers and thus improve their income. Next, it will be presented to the academic and professional community the design of a proposal of instrument that can serve as a guide to validate theoretically knowledge management projects, taking as reference a multinational company in the Telecommunications sector. This instrument was developed in a questionnaire format and had closed questions and was applied in both self-application and interview to key informants based on the same instrument. Finally, to point out that this work was part of the Thesis to obtain the academic degree of Magister in Innovation and Technological Entrepreneurship - MAGIET.

**Keywords:** Knowledge Management; Instrument of Validation, Technology Transfer

### **Introducción**

El presente artículo mostrará el diseño y validación teórica (a nivel de expertos internos y externos a la empresa) de un instrumento que sirve para la validación de proyectos de gestión del conocimiento. Este instrumento formó parte de uno de los capítulos de la tesis para obtener el grado de Magister en Innovación y el Emprendimiento Tecnológico (MAGIET), nombrada “Diseño de un proyecto de gestión de conocimiento para empresas proveedoras del servicio de remozamiento de equipos Fijos Telefónica S.A”

El instrumento de validación presentado tiene formato de cuestionario y cuenta con preguntas cerradas y un campo de observaciones definida especialmente para su etapa de validación. Para la formalización de este instrumento se contó con la participación de

docentes de la Universidad de Santiago de Chile, colaboradores de empresas proveedoras de Telefónica Chile y colaboradores internos de la propia organización

### **Marco Teórico**

Para entender la importancia de contar con un instrumento de validación, es imprescindible tener la concepción de ciertos tópicos que son elementales en este ámbito, partiendo por entender el concepto de conocimiento, el cual según lo que indican diferentes fuentes se puede determinar como el conjunto de información que se posee sobre un concepto o estudio, y que sirve para la incorporación de nuevas experiencias; además de ser útil para la acción. También se le puede identificar como el “saber hacer”.

Actualmente, es de suma importancia saber identificar el conocimiento existente en las organizaciones y gestionarlo de tal manera de sacar beneficios de este, es por esto que se puede decir que La Gestión del conocimiento comprende un proceso lineal que abarca desde el nacimiento de un conocimiento determinado, pasando por la enseñanza de éste a cada una de las partes de la organización y volviéndolos a algo tangible al transformarlo en algún proceso, producto o habilidad para la empresa o conglomerado. En lenguaje más técnico, según Nonaka y Takeuchi (1995), *es la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan* (Nonaka & Takeuchi, 1995; 56) Por tanto, se desprende de esta definición que la gestión del conocimiento debe mantener un hilo conductor en su desarrollo, formando un proceso que abarca cada uno de los entramados de la organización para obtener un resultado idóneo y que entregue resultados positivos en la organización.

Es por esto la importancia de contar con un instrumento validador de proyectos de gestión del conocimiento, ya que con él se pueden establecer parámetros de medición para la verificación del cumplimiento de los proyectos y del desarrollo correcto de éstos.

Otro concepto clave que sustenta este artículo es el aprendizaje organizativo, según Hernández (2010) el aprendizaje organizativo es entendido como el camino que da sentido al proceso de innovaciones y la creación de valor del capital intangible, esta ayuda a que las organizaciones y las personas que trabajan en ellas sean más inteligente adaptando y transformando la información, habilidades y experiencias en conocimiento para el “saber hacer”.

De lo anterior, se deduce que el aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de las organizaciones, ésta va de la mano con la gestión del conocimiento, es decir, en conjunto estas actividades son el medio para que las organizaciones sean capaces de resolver problemas complejos a través del conocimiento y por lo tanto es de suma importancia contar con un instrumento que sirva de guía para el mejoramiento y perfeccionamiento de proyectos de gestión del conocimiento.

Las empresas participantes en el diseño del proyecto de gestión del conocimiento fueron:

- **Telefónica en Chile** pertenece a Telefónica S.A uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa, Asia y Latinoamérica. Esta Telco multinacional en Chile comercializa sus productos y servicios a través de su marca comercial Movistar y opera con sus sociedades Telefónica Chile S.A, Telefónica Móviles Chile S.A. y Telefónica Empresa.

Fuente información: <http://www.telefonicachile.cl/>

- **Empresa Proveedora Fusión Operador Logístico**, es uno de los proveedores con más experiencia en el área de remozamiento, llevando ya 4 años prestando el servicio a Telefónica Chile. Dentro de los servicios principales que presta este proveedor se encuentran los servicios logísticos, de Courier y Forwarder.

Fuente Información: <http://www.fusionoperadorlogistico.cl/> -

- **Anovo Andes** es otro de los grandes proveedores de Telefónica Chile en el servicio de remozamiento de equipos fijos. Dentro de la Misión de Anovo se puede apreciar como objetivo “ser reconocidos como la empresa de servicios de la cadena de suministro de tecnología líder del mercado, ofreciendo a sus clientes unas soluciones excepcionales que proporcionen innovación, valor y sostenibilidad”.

Fuente de información: <http://www.anovo.com/>

- **Armamater**, otra de las empresas proveedoras del servicio de remozamiento, es una empresa social con el objetivo principal de proporcionar a personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado, adecuado a sus características personales y que facilite su integración en el mercado laboral. Dentro de la Visión de Armamater se puede apreciar el “Ayudar a las personas en situación de exclusión social o riesgo, a realizar su pleno potencial.”

Fuente de información: <http://armamater.cl/>

- **Grupo CB** fue la última empresa en incorporarse a Telefónica Chile como proveedor del servicio de remozamiento, Grupo CB opera con la marca Betelecom y es una compañía orientada a entregar solución a los problemas que enfrentan las áreas de Tecnología y Redes en las distintas empresas del país

cuentan con personal especializado para atender los requerimientos en reparación y remozamiento, diseño y configuración de redes de datos.

Fuente de información: <http://www.cbingeneria.cl/>

## Metodología del estudio

Para la realización del diseño del instrumento validador se tomaron en cuenta los factores y aspectos relevantes del proyecto de gestión del conocimiento presentado en la tesis de grado, se le dio formato de cuestionario y se envió a distintos colaboradores para obtener su validación vía correo electrónico.

- Tipo de instrumento: Se realizó un informe tipo cuestionario con preguntas cerradas en el que se utilizó una escala Likert con las opciones “de acuerdo”, “parcialmente de acuerdo” y “no de acuerdo” para la entrega de las respuestas y un campo adicional de observaciones para los informantes internos y externos a la organización, en el cual se presentaron las condiciones y aspectos del proyecto de gestión del conocimiento y en él los encuestados debían poner el nivel de acuerdo que tenían con los aspectos presentados.
- Formato de aplicación: tanto en la modalidad de autoaplicación como de entrevista en base al mismo instrumento.
- Participantes en la corrección y validación de instrumento:

Para la validación, corrección y mejoramiento del instrumento se contó con la colaboración de participantes externos e internos de las empresas involucradas en el proyecto.

Participantes Internos: se contó con la colaboración de los Jefes de operaciones de cada empresa proveedoras más la participación de dos administrativos internos de Telefónica Chile quienes contestaron el instrumento de validación para dar mejoramiento al proyecto de Gestión del Conocimiento.

Participantes externos: aAdicionalmente, se contó con la colaboración de siete docentes de la Universidad de Santiago de Chile quienes tuvieron como función dentro de este proyecto realizar comentarios de mejoramiento al instrumento (redacción y presentación) y/o contestar el instrumento como tal para verificar su validez. Dentro de las especialidades de los docentes participantes se encuentran las áreas de: Psicología, Innovación organizacional, Recursos Humanos o Gestión de las Personas, Administración y Gestión Tecnológica.

- Fechas e hitos relevantes del proyecto:
  - Diseño del Instrumento de Validación de Proyectos de GC: Del 24 al 28 de abril del 2017
  - Validación de expertos: Del 29 de abril al 05 de mayo del 2017.

- Aspectos importantes de la validación del instrumento:
  - La versión 1 del instrumento se envió vía correo electrónico a los validadores internos y externos para que entregaran su retroalimentación.
  - Los validadores realizaron observaciones respecto al formato y redacción del instrumento, adicionalmente a contestar el cuestionario para comprobar su validez.
  - Con las observaciones realizadas por los validadores internos y externos se realizaron las mejoras al instrumento, obteniendo una versión 2 de éste y que será presentado en la sección de resultados de este artículo.

## Resultados

A continuación se presentará el instrumento validador que puede ser utilizado para mejorar proyectos de gestión del conocimiento.


### **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INTERCAMBIO DE PRÁCTICAS ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS PRESTADORAS DE SERVICIO A TELEFONICA CHILE**

Este es un cuestionario de validación que forma parte de la Tesis para obtener el grado de **Magister en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico (MAGIET)**, con la finalidad de obtener retroalimentación de expertos o profesionales especializados a la propuesta que se desarrolla en la tesis en referencia.

Se solicita su colaboración en realizar las observaciones y recomendaciones que estime pertinente en cada uno de los aspectos que conforman este proyecto, presentados en este documento, indicando si está de acuerdo o no con la inclusión de éstos u otras observaciones que usted considere oportunas o convenientes.

### **Propuesta de proyecto de Gestión del Conocimiento para Empresas Competidoras de Telefónica Chile S.A**

#### **Objetivo General proyecto**

-  **Mejorar los indicadores de Producción, Eficiencia y Calidad de las empresas proveedoras que realizan el servicio de Remozamiento de equipos Fijos en Telefónica Chile S.A. utilizando una herramienta como gestor del conocimiento existente en cada una de las empresas participantes.**

Adicionalmente es importante mencionar que uno de los objetivos específicos de este proyecto consiste en realizar una validación de expertos y de las empresas proveedoras involucradas en la propuesta del proyecto de GC (Gestión del Conocimiento)

### **Justificación del proyecto**

En el servicio de Remozo (reacondicionamiento) de equipos Fijos en Telefónica Chile existen brechas en la producción que impide a las empresas proveedoras de este servicio obtener los resultados esperados bajo la condicionante de tres indicadores (Producción, Calidad y Eficiencia). Estas barreras se ven condicionadas por la fuga de conocimiento existente en cada una de las empresas y la falta de experticia en la totalidad del proceso.

Es por ello que se cree que al existir una transferencia de conocimiento entre las empresas competidoras se genere una mejora en los resultados de estos tres indicadores que son medidos por Telefónica Chile, evitar la fuga de conocimiento y traer beneficios económicos tanto para las empresas proveedoras como la empresa cliente, ya que se evitarían multas que sobrepasan los \$MM 2 mensuales, y se dispondría de mayor cantidad de equipos remozados para la instalación en casa cliente. Los ahorros netos en el año 2015 y 2016 por el servicio de remozamiento fueron superiores a los \$MM 3.000, esperando tener mejores resultados al llevar a cabo el proyecto de GC propuesto.

### **Datos del participante:**

<b>Nombre</b>		<b>Edad</b>	
<b>Genero</b>		<b>Profesión/ grados académicos</b>	
<b>Empresa/Organización</b>		<b>Fecha</b>	

Marcar con una X si está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o No de acuerdo con cada aspecto presentado en este documento. Adicionalmente existe un campo de observaciones para comentarios anexos.



### Aspectos Estratégicos del proyecto

En este proyecto la transmisión de conocimiento será generada por empresas competidoras por lo que los aspectos estratégicos específicos de este proyecto son:

Aspecto	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Obs.
Cada Empresa debe identificar las prácticas que está dispuesto a compartir con el resto de sus competidores.				
Así como cada empresa entregará conocimiento, recibirá por parte de las otras empresas competidoras conocimientos que puede incorporar en su proceso productivo.				
Se dispondrá de la Matriz de intercambio de conocimiento como guía para cada empresa para disminuir las barreras que se identificaron en cada una de ellas.				

### Áreas estratégicas y sus funciones en el proyecto:

Áreas	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Obs.
Área de Logística: Encargados de realizar la gestión de proveedores y contrato en el servicio de Remozamiento de equipos Fijos				
Área de Compras: Colaboración en la inclusión de proyecto de GC (Gestión del Conocimiento) en bases de licitación del servicio de remozamiento de equipos fijos.				
Área Lega: Redacción de acuerdo de participación para las empresas proveedoras, incluido en anexo de bases de licitación.				
Empresas proveedoras: Participantes en proyecto de Gestión del Conocimiento.				

### Principios que sustentan el proyecto de Gestión del Conocimiento:

Principios	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Obs.
El Reconocimiento: Este debe ser entendido como el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de cada una de las empresas como clave del éxito.				
Compromiso: para la realización del proyecto se necesita compromiso de parte de las empresas participantes.				
Tecnología e infraestructura: La tecnología permitirá el traspaso de conocimiento y adopción de este a través de una herramienta web que permitirá optimizar los tiempos y procesos.				
Colaboración: Compartir el conocimiento propio para recibir conocimiento de las otras empresas competidoras y obtener beneficios mutuos.				

Respaldo empresa Cliente: Telefónica Chile respaldará mediante el contrato del servicio el proyecto de GC para las empresas proveedoras.				
Evaluación: Se necesitan mediciones cualitativas y cuantitativas periódicamente para evaluar el proyecto en tiempos determinados o predefinidos.				
Innovación: Las empresas deben desarrollar innovación en sus procesos para traspasar el conocimiento de tal manera que sea en beneficioso para todos.				
Flujo de Conocimiento: El conocimiento debe ser equitativo para todas las empresas de manera que todas obtengan beneficio de él.				

### Aspectos Estructurales del proyecto de Gestión de Conocimiento

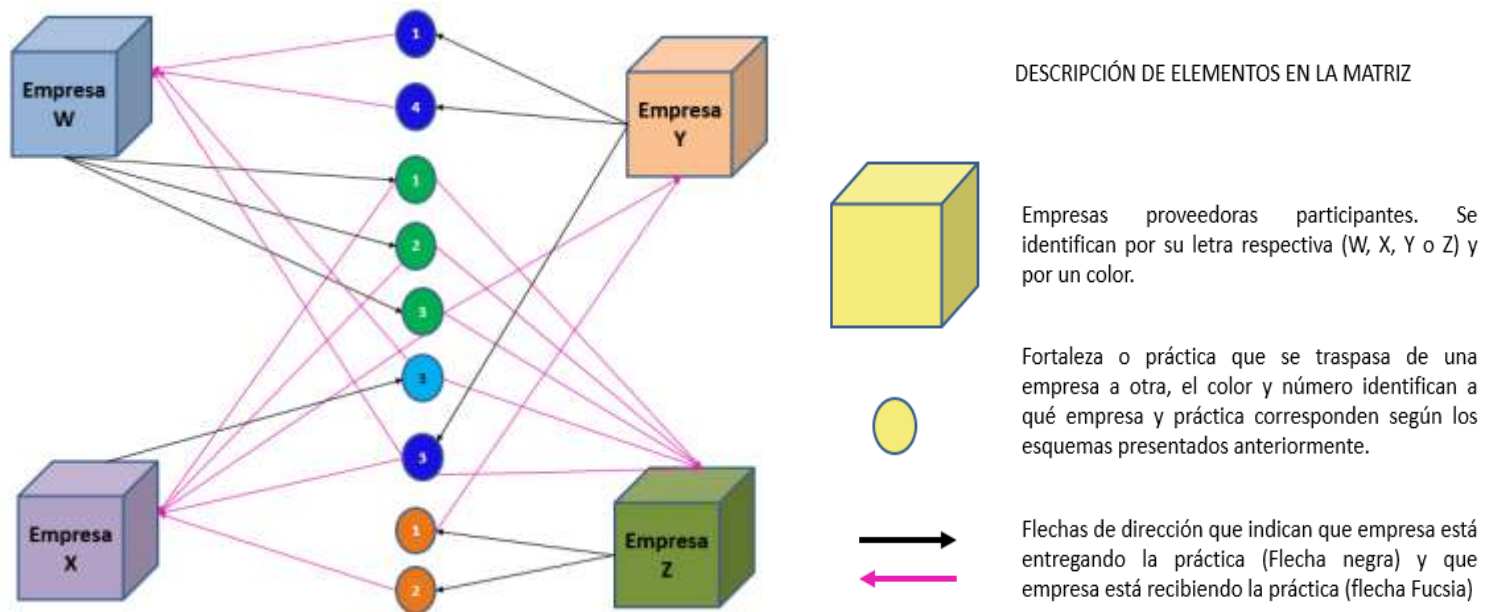
#### Componentes del proyecto de Gestión del Conocimiento

Componentes	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de acuerdo	Obs.
Colaboradores (RRHH): Los colaboradores (operadores del servicio) son el eje principal de este proyecto ya que son los encargados en identificar sus fortalezas y debilidades y luego adoptar el nuevo conocimiento para incluirlos en sus procesos.				
Empresas: Cada empresa participante de este proyecto, incluida la empresa cliente debe aportar entregando su estrategia, estructura y liderazgo para llevar a cabo el proyecto.				
Tecnología: La utilización de herramientas Web para la transferencia de conocimiento es de suma importancia en el proyecto de Gestión del Conocimiento, ya que es el canal de comunicación principal entre los participantes.				
Contenidos/Conocimiento: el “Qué” va a transferir o entregar cada empresa y por otra parte recibir el resto de los competidores es la base del proyecto.				
Procesos: la internalización y utilización del conocimiento adquirido por cada empresa para mejorar los indicadores y obtener resultados positivos del proyecto de Gestión del Conocimiento				

#### Modelo y Matriz del proyecto de Gestión del Conocimiento

Respecto a la matriz de intercambio de conocimiento a utilizar es la elaborada para este proyecto como Matriz de intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre empresas competidoras que se presenta a continuación. Esta matriz puede irse modificando durante el tiempo según las necesidades de cada empresa ya que esta representa las fortalezas identificadas al inicio de este proyecto.

**Matriz de intercambio de conocimiento.**



**Fuente:** Creación propia en base a las encuestas y entrevistas realizadas a las empresas.

**Aspectos para realizar seguimiento o monitoreo al proyecto de Gestión del Conocimiento**

**Factores Críticos del Éxito del proyecto**

Factores Críticos	De Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de Acuerdo	Obs.
Entender que el resultado positivo de este proyecto no es inmediato y que los beneficios se podrían ver reflejado a corto plazo (4 meses desde el primer intercambio de conocimiento).				
Comprender que este proyecto de gestión del conocimiento debe estar en constante seguimiento y con mejoras continuas para lograr el éxito.				
Entender que este proyecto está formulado para ser aplicado en cuatro empresas competidoras que son proveedoras de la Empresa Telefónica Chile y que no se puede asegurar que sea replicable en otras empresas del mismo o diferente rubro.				

Adicionalmente a estos tres aspectos existen factores que son primordiales al momento de conseguir eficiencia en este proyecto:

Factores primordiales	De Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de Acuerdo	Obs.
La responsabilidad y sentido de colaboración de los trabajadores participantes en este proyecto.				
La visión sistémica y capacidad de adoptar los nuevos conocimientos compartidos por cada empresa				
La capacidad de trabajar en equipo entre las distintas empresas competidoras.				
Los procesos de transformación de conocimiento tácito a explícito.				
El Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores en el proceso. (Aprendizaje organizacional)				
Desarrollo de mecanismos de transmisión de conocimiento a través de la herramienta a utilizar.				

#### Condiciones de mejoramiento continuo del proyecto

Es importante tener en consideración que deben existir instancias de mejoramiento continuo de este proyecto para su correcta utilización como herramienta de gestión del conocimiento. Para esto las empresas competidoras deben colaborar teniendo en cuenta los siguientes factores:

Condiciones	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de Acuerdo	Obs.
Identificación y registro de las barreras identificadas al momento de adoptar los nuevos conocimientos.				
Identificación y registro de nuevas fortalezas y debilidades que ayuden al mejoramiento del proceso de remozo para compartir con el resto las empresas competidoras.				
Entregar orientación a los trabajadores respecto al proyecto de Gestión del Conocimiento.				

Comentarios adicionales, sugerencias:

**Muchas gracias por su participación!**

**Lic. Ximena Mora Carrasco**

## **Conclusiones**

Según lo visto en este artículo es de suma importancia contar con un instrumento validador al momento de realizar y gestionar un proyecto que involucre la gestión del conocimiento, para ello, es necesario plantear los aspectos principales del proyecto que permiten la correcta realización y seguimiento de éste.

En la actualidad la Gestión del Conocimiento toma cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones, ya que es esta la clave con la que cuentan las grandes firmas para presentar soluciones innovadoras y poder gestionar correctamente los recursos tecnológicos y el capital intelectual para obtener beneficio de éste.

Se sugiere aplicar este instrumento validador teórico de proyectos de Gestión del Conocimiento en otras organizaciones y empresas con la finalidad de poder seguir mejorando los aspectos principales del instrumento y, evaluar la real aplicación e impacto de éste en proyectos y organizaciones tecnológicas, que releven el intercambio de mejores prácticas en un contexto de gestión y aplicación del conocimiento.

## **Agradecimientos**

En primera instancia agradezco a la Universidad de Santiago de Chile y en específico al cuerpo docente del Magister en Innovación y Emprendimiento Tecnológico por haberme entregado las herramientas necesarias para poder desarrollar mi Tesis y obtener el grado respectivo, obteniendo como uno de sus resultados este artículo. Agradecer también a la empresa Telefónica Chile que es donde me desempeño laboralmente hoy y a mis jefaturas directas por darme el apoyo en todo el proceso y haberme permitido realizar mi tesis en relación a mi desempeño actual, y por último agradecer a las empresas proveedoras quienes colaboraron y entregaron sus mayores aportes para el buen resultado de mi tesis.

## Referencias Bibliográficas

1. Hernández, Mónica. 2010. Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín. Colombia
2. Galindo, Sanz y De Benito. 2010. La Gestión y Transferencia del conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad como fuente de innovación y generación de riqueza. España
3. Mora Carrasco, Ximena. 2017. Diseño de un proyecto de Gestión del Conocimiento para empresas proveedoras del servicio de remozamiento de equipos fijos a Telefónica S.A. Chile.

## Webgrafía

4. Página principal Telefónica Chile: <http://www.telefonicachile.cl/> (Consultado entre enero y marzo 2017)
5. Página principal Fusión Operador Logístico: <http://www.fusionoperadorlogistico.cl/> - (Consultado entre enero y marzo 2017)
6. Página principal Anovo Andes: <http://www.anovo.com/> (Consultado entre enero y Febrero 2017)
7. Página principal Armamater: <http://armamater.cl/> (Consultado entre enero y Febrero 2017)
8. Página principal Grupo CB: <http://www.cbingenieria.cl/> (Consultado entre enero y Febrero 2017)